تقبُّل المخاطر في برنامج الأغذية العالمي

مشاورة غير رسمية

7 ديسمبر/كانون الأول 2015

برنامج الأغذية العالمي

روما، إيطاليا

مقدمة

1- يعبر تقبُّل المخاطر في برنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**) عن نهجه العام تجاه إدارة المخاطر. ونظرا لأن الاستراتيجيات المختلفة تُعرّض **البرنامج** لمستويات متباينة من المخاطر، فمن الضروري أن تتواءم جميع القرارات والإجراءات التي يتخذها موظفو **البرنامج** مع تقبُّل المخاطر. ويحدد بيان تقبُّل المخاطر في **البرنامج** رؤية لكيفية النظر إلى المخاطر داخل المنظمة. ويسمح **للبرنامج** بالاتصال مع الشركاء وأصحاب المصلحة بشأن مستوى المخاطر المقبول، ويسمح بالمشاركة الاستباقية **للبرنامج** في صنع القرار التنفيذي. ويعد موظفو **البرنامج** خاضعين للمساءلة أمام المستفيدين والمانحين على حد سواء، كما يعد المجلس التنفيذي مسؤولا عن ضمان أن يعكس تقبُّل المخاطر في **البرنامج** مستوى مقبولا للمخاطر.

2- وقد اعتُمد بيان تقبُّل المخاطر الأصلي في **البرنامج** في عام 2012. ويشمل البيان المنقح لتقبُّل المخاطر مواضيع ومسائل ظهرت من خلال اجتماعات فريق الإدارة التنفيذية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية.

بيان تقبّل المخاطر في برنامج الأغذية العالمي

3- تُلزم الضرورات الإنسانية **البرنامج** بتقديم المساعدة الإنسانية حيثما اقتضت الحاجة ذلك أو كلما طُلبت تلك المساعدة. وبينما يسعى **البرنامج** إلى القيام بذلك فإنه يلتزم بحماية مستفيديه وموظفيه والموارد المعهود بها إليه. ويدرك **البرنامج** أن مخاطر عدم المشاركة في ذلك تفوق مخاطر المشاركة. وسوف تشمل قرارات **البرنامج** بشأن المشاركة تحليل فوائد المشاركة وتكاليف الإجراءات التخفيفية.

المخاطر على أمن الموظفين وسلامتهم ورفاههم

4- يعترف **البرنامج** بأن التعرُّض لمخاطر أمنية كبيرة في سياقات معيّنة يمكن أن يُعرّض حياة الموظفين للخطر أو يمكن أن يؤثر على صحتهم ورفاههم. وسوف يتخذ **البرنامج** تدابير قوية لحماية موظفيه بما يتفق مع إطار الأمم المتحدة للأمن، وضمان رفاههم.

المخاطر على رفاه المستفيدين

5- يدرك **البرنامج** أن عمليات التوزيع العينية أو النقدية يمكن أن تُعرّض المستفيدين للخطر ما لم تتم إدارة هذه العمليات على النحو الصحيح. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق ضمان أن يدرك شركاؤه حاجة المستفيدين إلى الحماية، وأن يضمموا وينفذوا البرامج تبعا لذلك، مع التركيز بشكل خاص على النساء والفتيات.

المخاطر على العمليات

6- يقبل **البرنامج** على أنه في بعض السياقات سوف تؤدي الحاجة إلى الاستجابة في الوقت المناسب إلى تكاليف تشغيل أعلى. وبينما يدرج **البرنامج** القيمة مقابل المال في جميع أنشطته، إلا أنه يولي الاعتبار الرئيسي لضمان أن تصل المساعدة المناسبة إلى الناس المحتاجين في الوقت المناسب. ويقبل **البرنامج** التكاليف الأعلى للمخاطر المتبقية من أجل ضمان الاستجابة لحالة الطوارئ في الوقت المناسب.

7- ويطلب **البرنامج** وصول المساعدات الإنسانية بطريقة مأمونة وبلا عوائق لضمان القيام بعمليات فعالة في الوقت المناسب. ويسعى **البرنامج** إلى مساعدة الناس المحتاجين، ولكنه يقبل أن مساعدة جميع المستفيدين قد تتطلب مشاركة جهات فاعلة أخرى لضمان الوصول. وهذا سوف يتم وفقا للقانون الدولي والمبادئ الإنسانية، والحياد، والنزاهة، ومع احترام السيادة الوطنية.

8- ويدرك **البرنامج** إنه في بعض السياقات قد تتأثر عملية الوصول. وسوف يخفف من هذا الخطر عن طريق تحديد أهم الاحتياجات بالنسبة لأنشطة معينة، والإطار الزمني للاستجابة من أجل ضمان تنفيذ الأنشطة ذات الأولوية الأعلى بما يتماشى مع استراتيجيات وخطط الأمم المتحدة. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي لتعليق عملياته بصورة مؤقتة في بعض السياقات العالية الخطورة.

9- ويدرك **البرنامج** أنه في الحالات التي تُفرض فيها قيود على توصيل المساعدة الإنسانية، قد تكون هناك مخاطر متعلقة بسلامة الأصول. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي بالنسبة لأصوله في البيئات غير المأمونة، وسوف يواصل العمل على تدنية هذه المخاطر عن طريق الالتزام بالإجراءات على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

10- ويدرك **البرنامج** أنه في البيئات غير المأمونة تزداد مخاطر فقدان الموارد. فطرائقه الخاصة بالنقل والسياق التشغيلي تحمل في طياتها ممارسات التدليس والفساد والتواطؤ. وتوجد هذه المخاطر أيضاً عندما يقوم **البرنامج** بتجهيز مخزوناته بالقرب من عملياته. وسوف يخفف **البرنامج** من هذه المخاطر عن طريق إيلاء العناية الواجبة والاستثمار في "خطوط الدفاع الثلاثة". وهو يقبل الخطر المتبقي لفقدان الموارد في بيئات معينة عالية الخطورة.

11- ويدرك **البرنامج** أن القدرة على تقديم مساعدة فعالة تتوقف على الاستعداد، وأن الاستثمارات في مجال الاستعداد تسمح باستجابة فعالة من حيث التكلفة. وسوف يستثمر **البرنامج** في أنشطة الاستعداد، ويشجع اتخاذ إجراء مبكر عندما تكون هناك حالة طوارئ وشيكة استنادا إلى البروتوكولات الخاصة بالاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ. ويدرك **البرنامج** أن توزيع الموظفين والأصول قبل حدث معين ينطوي على خطر زيادة التكلفة إذا لم يتحقق هذا الحدث. وسوف يخفف من هذا الخطر عن طريق آليات التحليل والإنذار المبكر، ولكنه يقبل الخطر المتبقي لاستثمار موارد مالية استعدادا لحالات الطوارئ التي لن تتحقق.

12- ويدرك **البرنامج** الحاجة إلى نظم مؤسسية فعالة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ويلزم وضع هذه النظم بحيث تكون مرنة لكي تتواءم مع المتطلبات الجديدة، بما في ذلك طرائق التحويل الجديدة. ويدرك **البرنامج** مخاطر عدم كفاية القدرة التشغيلية لهذه النظم في أول الأمر، والحاجة إلى الاستثمار في تحسين النظم وقدرة الموظفين. وسوف يخفف من هذا الخطر عن طريق تنسيق تطوير النظم وتداولها، ومراعاة القدرة التقنية لجميع المكاتب. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي المتمثل في أنه سوف يلزم موارد لمواصلة تدريب الموظفين، وقد لا تكون النظم متوائمة بصورة كاملة عند تداولها.

13- ويدرك **البرنامج** أن التغيرات العالمية في الطريقة التي يعمل بها تشكل تحديات جديدة: فزيادة التحويلات النقدية، والتحويلات الرقمية، واستخدام مقدمي الخدمات التجارية ربما تؤدي إلى ثغرات في الرقابة. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق زيادة الاستثمار في الدراية الفنية ووضع ضوابط جديدة في مجالات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، والتوافق المالي والتشغيلي. وتمشيا مع التزام **البرنامج** بتحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة والفعالية، فإنه يقبل الخطر المتبقي المرتبط بالتغيرات الابتكارية وقدرته على توفير رقابة استباقية.

14- ويدرك **البرنامج** أن عمليات التوزيع في بيئات معقدة قد تؤثر على جودة الأغذية نتيجة لعدم كفاية إدارة مراقبة الجودة. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق إدماج جودة الأغذية وسلامتها على نطاق سلسلة الإمداد، وعن

طريق تدريب الموظفين في مجال سلامة الأغذية وجودتها. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي الخاص بمسائل الجودة الناتجة عن الافتقار إلى الرقابة.

15- ويدرك **البرنامج** أن جودة عملياته وخدمات الدعم قد تتأثر في البيئات النائية والمعقدة. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق التنفيذ والرقابة والضوابط الداخلية الصارمة. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي المتمثل في أن العمل في بيئات تتسم بالتحدي قد يعرقل البرمجة والدعم على النحو الأمثل.

16- ويدرك **البرنامج** أنه بوصفه منظمة ممولة بصورة طوعية، فإنه يعتمد على المساهمات لبدء العمليات واستمرارها. وبدون موارد كافية سوف تكون قدرة **البرنامج** محدودة لتنفيذ مشروعات إنسانية وإنمائية، والاستثمار في التعزيز التنظيمي. وسوف يخفف **البرنامج** من خطر عدم كفاية التمويل عن طريق تطوير ورعاية شراكات التمويل، وبيان النتائج وتوضيح مزاياه النسبية بوصفه جهة فاعلة في المجال الإنساني والإنمائي. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي المتمثل في أن العوامل السياقية ستحد من قدرته على تنفيذ العمليات والوفاء بالتزاماته.

مخاطر بيان النتائج

17- يدرك **البرنامج** الحاجة إلى تقييم جاد وموثوق به للاحتياجات، ورصد وتقييم النتائج، وحدود نظمه الحالية، وقدراته، وتدبيره للموارد. وقد يؤدي هذا إلى برمجة وإبلاغ لا يستندان إلى أدلة كافية. وللتخفيف من هذا الخطر، سوف يستثمر **البرنامج** في عمليات التقدير والتقييم والرصد عن طريق التنظيم، وضمان تدبير الموارد، والقدرة الكافية. ويقبل **البرنامج** هذ الخطر المتبقي المتمثل في أنه بدون استثمار كافٍ في عمليات التقدير، والتقييم، والرصد، فإنه لن يتمكن من بيان النتائج.

18- ويدرك **البرنامج** أنه في الحالات التي تُفرض فيها قيود على توصيل المساعدة الإنسانية، قد تتعرقل قدرته على رصد الأنشطة. وتُلزمه الضرورات الإنسانية بمواصلة تقديم الدعم الحاسم في هذه الحالات. وسوف يتم تخفيف هذ الخطر عن طريق استخدام راصدين من أطراف ثالثة، وأدوات للوصول عن بُعد، واختيار الشركاء، ولكن **البرنامج** يقبل الخطر المتبقي المتمثل في عدم قدرته على رصد العمليات بصورة كاملة في بعض الظروف.

المخاطر المتعلقة بقدرة الموظفين

19- يدرك **البرنامج** أن أدواره الجديدة ضمن سياقات إنسانية وإنمائية متغيرة تتطلب مهارات محسنة للموظفين، وأن هذا سوف يحتاج إلى حشد سريع للموظفين المهرة عند الحاجة إليهم في هذه السياقات. وسوف يخفف من الخطر عدم قدرته على حشد الموظفين المهرة في سياقات الطوارئ عن طريق الاستثمار في التدريب، واختيار الموظفين ذوي المهارات المطلوبة، وآليات لتوزيع الموظفين بشكل سريع. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي المتمثل في الافتقار إلى عدد كافٍ من الموظفين ذوي مهارات ملائمة لتقديم الدعم التشغيلي الكامل عند بداية حالة الطوارئ.

المخاطر المتعلقة بالشراكات

20- يدخل **البرنامج** في شراكات لتحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية وابتكارا عن طريق تجميع الموارد وذلك في إطار استراتيجيته الخاصة بالشركات المؤسسية. ويلتزم **البرنامج** بمبادئ الشراكة التي تعزز الشفافية، والإنصاف، والمنفعة المتبادلة، والتي تشمل تقاسم المخاطر والمسؤوليات والمساءلة. وتتأثر عمليات **البرنامج** بالجوانب الخاصة بالسمعة وحشد الموظفين، ومخاطر الوصول التي يواجهها الشركاء. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق تنفيذ أنشطة طبقا لمبادئه الخاصة بالشراكة، وتعزيز قدرة الشركاء عن طريق تقاسم المخاطر وإجراءات التخفيف المشتركة كلما أمكن ذلك. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي والمتمثل في أن بناء قدرة الشركاء قد تتطلب استثمارا إضافيا.

المخاطر على سمعة البرنامج

21- يدرك **البرنامج** أن أنشطته تخضع للتدقيق العام، وأن عمله قد يولد أفكارا عامة وتغطية إعلامية سلبية أو يساهم فيها، وهو ما يؤثر على سمعته. وسوف يخفف **البرنامج** من هذا الخطر عن طريق الاتصال الشفاف والمفتوح مع أصحاب المصلحة، وعن طريق استثمارات في الاتصالات في البيئات العالية الخطورة. ويقبل **البرنامج** الخطر المتبقي للتغطية الإعلامية السلبية النابعة من أفكار عن عملياته في سياقات معينة.

تحمّل المخاطر

22- يشمل تقبّل المخاطر في **البرنامج** تحمّل هذه المخاطر. ويشمل تحمل المخاطر: 1) المجالات الوظيفية ذات العتبات التي يمكن تقديرها لمخاطر حُددت عن طريق عمليات قائمة؛ 2) ومجالات لا يمكن فيها تقدير حجم العتبات بدقة لتحمّل المخاطر، ويلزم اتخاذ قرارات على أساس كل حالة على حدة.

23- وهناك مجال قد يتعذر فيه تحديد أي عتبة تتعلق بتحديد متى يمكن تعليق العمليات أو استئنافها. ومن المقبول أنه يجب أن يستند هذا القرار إلى مجموعة من العوامل التي تشمل الاحتياجات الإنسانية، والتحليل السياقي، وعوامل خارجية تشمل اهتمام أصحاب المصلحة، والقدرة التشغيلية على إدارة المخاطر.

24- ونظرا لأن تعقيد العمليات قد يستبعد تحديد العتبات التي يمكن تقديرها، فإنه يمكن تحديدها بناء على مبادئ أساسية موضحة في بيان تحمّل المخاطر، والتي تمكن المديرين من اتخاذ قرارات بشأن مسائل تشغيلية، مع الاعتراف بأن جميع الخيارات المتاحة قد تنطوي على مخاطر.

25- ويتم تزويد مديري **البرنامج** بأدوات للقيادة التمكينية وصنع القرار التنفيذي. ويتم دعمهم بهيكل للإبلاغ يمكنهم من تصعيد القرارات. ويؤيد **البرنامج** صنع القرار القائم على تقبُّله العام للمخاطر.